

# IL VALORE NEL GEMBA

**GEMBA È UNA PAROLA GIAPPONESE CHE IDENTIFICA IL LUOGO “EFFETTIVO” IN CUI SI CREA VALORE.**

“Più di 10 anni di attività nel settore della consulenza direzionale ed organizzativa rivolta alle PMI, mi hanno permesso di mettere a fuoco alcuni paradigmi che caratterizzano le imprese e le loro strategie vincenti”, parla Paolo Aymon Amministratore Unico di BlueChange srl, società di consulenza direzionale ed organizzativa.

Oggi più che in altri periodi di crisi economica diffusa, la globalizzazione del business ha reso globale anche gli elementi di crisi, gli aspetti che permettono di differenziare le fisionomie industriali sono rivolti a temi quali, lo sviluppo internazionale, lo sviluppo tecnologico, la formazione e la rivisitazione dei processi aziendali.

Le imprese che in misura e in modalità diversa hanno investito e stanno investendo in questi aspetti si stanno preparando al futuro.

La difficoltà maggiore che si incontra nella messa a punto di questo disegno è quella di coniugare in modo semplice ma efficace, spesso le due caratteristiche sono correlate, strategia ed azione derivando modelli organizzativi, processi e piani di miglioramento coerenti con l'obiettivo di dare (creare) valore al cliente, di ottimizzare le risorse, riducendo i costi vale a dire, in un'unica parola, ridare competitività all'impresa. Questo approccio ripercorre l'organizzazione in tutti i suoi aspetti caratteristici, dalle scelte strategiche di sviluppo, alle risorse, dai flussi informativi, agli strumenti, dalle analisi del costing, alle mappature dei processi e definizione degli indicatori di performance etc.. Tuttavia l'elemento portante deve rimanere l'unicità dell'impresa e l'abilità di contestualizzare ogni azione nel business caratteristico.

Se dovessimo tracciare una sorta di linea guida dello sviluppo di un complesso progetto di ridisegno organizzativo potremmo certamente pensare di partire dalla focalizzazione dei fattori critici di successo identificando, e condividendoli, i fattori che rendono distintiva l'impresa:

- la competitività (fattore pricing/costing),
- l'innovazione (ricerca e sviluppo nuovi prodotto/servizi),
- il servizio (puntualità delle consegne),
- la customer care
- assistenza post vendita
- la supply chain (globale e integrata),
- le competenze (formazione continua),
- gli strumenti (sistema informativo gestionale di ultima generazione),
- la demand analysis forecasting models, reporting, KPI, etc.

Il passaggio successivo assegna una grandezza ad ogni parametro che misuri il singolo fattore creando di fatto la mappa degli indicatori aziendali (oggettivi, tempestivi, misurabili).

Una definizione della strategia di sviluppo deve essere consapevole del COSA - vuole il mercato, e del COME - l'impresa può soddisfare le attese, e quindi deve modificare i propri processi allo scopo. Sempre di più l'impresa si trova dinanzi all'esigenza di conoscere cosa richiede il mercato e se la sua organizzazione è in grado di rispondere.

Possiamo acquisire la consapevolezza di questi scenari utilizzando la SWOT analysis che aiuta ad esaminare nel dettaglio i punti di forza, di debolezza, le opportunità e le minacce a cui l'organizzazione deve far fronte. I quadranti della S . W . O . T. analisi devono essere declinati attraverso differenti “punti di vista” che abbraccino l'impresa nel suo complesso, il mercato, il prodotto, il servizio, il brand e le risorse.

E' fondamentale capire e circoscrivere gli obiettivi dell'analisi per focalizzare cosa vogliono i clienti;

- Il prezzo
- I tempi di risposta
- La flessibilità nel rispondere al cambio di mix
- Il miglior supporto post vendita
- Una supply chain globale
- Progettazione affidabile
- Un brand internazionale e globale
- Innovazione e formazione

I passaggi sopra citati equivalgono ad avere una visione dell'impresa assolutamente necessaria per avere l'orizzonte ben visibile prima di iniziare ogni cammino e ogni cambiamento, ricordandosi che il viaggio non è in solitaria ma c'è un team che concorre al successo.

Sulla base di questi presupposti “il passeggiar nel Gemba” è un elemento distintivo tra un progetto di successo ed un progetto di pura impostazione didattica che, seppure ha la sua valenza, appare non utile ai fini della concretezza e messa a punto di azioni operative finalizzate. I processi aziendali si conoscono solo avvicinandosi all'operatività “scendendo in fabbrica” e affiancando le risorse aziendali nella loro quotidiana attività. Acquisire quindi una concreta consapevolezza delle dinamiche aziendali che costituiscono la creazione del valore lungo tutto il flusso. “Scendere in fabbrica” significa avvicinare la

complessità della quotidianità operativa nella gestione dei bisogni dei clienti ed identificare le opportunità di cambiamento.

La rapida evoluzione tecnologica, la sempre più breve vita media del prodotto, la maggior personalizzazione dell'offerta, la maggiore variabilità nel breve-medio termine della domanda e al tempo stesso la minore visibilità e la possibile saturazione delle risorse uomo/macchina, accelerano la necessità dell'impresa di trasformare i dati in informazioni, per poter usufruire di strumenti a supporto delle decisioni operative. Questa fase può avvenire non senza prima aver seguito “in fabbrica” le fasi di trasformazione, il flusso dei materiali in approvvigionamento e verso le linee e le celle di lavoro, il mix di tipologia di prodotto all'interno della stessa linea o reparto (fabbrica lenta e fabbrica veloce), le situazioni di bilanciamento tra flussi dei materiali e fasi/tempi di lavorazione che provocano scorte ed attese lungo il flusso, i trasporti lungo la linea e verso i magazzini, inutili movimentazioni (quindi allungamento dei tempi e aumento dei costi), i piani di controllo, le difettosità di processo e le rilavorazioni (quindi livello qualità offerto).

Il rapido evolversi delle procedure di controllo e di gestione e la crescente disponibilità di dati di cui oggi ogni azienda può disporre hanno complicato notevolmente l'attività governativa al suo interno. Un modo per misurare l'efficienza della gestione consiste nel determinare i costi corrispondenti all'impiego delle risorse. Qualsiasi meccanismo di misurazione dei costi presenta fasi cruciali che si riferiscono soprattutto alla corretta modalità di trattamento di quelli indiretti e la loro allocazione. Il principio di “destinazione” del costo, oltre che la sua natura, guida tutta l'analisi e l'implementazione del modello dei costi di prodotto.

E' l'analisi dei costi, la loro ottimizzazione e razionalizzazione che permette di comprendere se l'impresa ha raggiunto il suo livello di competitività vale a dire che permette di capire se i costi del COME - hanno dato valore al COSA -

**PAOLO AYMON**  
Blue Change Srl

